

学校経営改革デザイン研究

Transforming the School Management

大和 大

YAMATO, Dai

近年の学力低下やいじめの発生件数推移に関するデータから、我が国の教育や学校組織の機能不全が顕著である。しかし、文部科学省の教育改革も、個別の学校経営も「教える分量」の変更に奔走するばかりで、「教える品質」の向上策を打ち出せずにいる。

本来、学校経営とは、その学校組織が提供する「教育サービス品質」つまり「教員の仕事品質」を向上させるためのマネジメントであるべきであり、教育改革とは、そのようなマネジメントを学校組織に確立させることであるはずである。

本研究は、実際の学校組織に提言・適用することを目的として、学校組織が提供する「教育サービス品質」を向上させるための「戦略的ヒューマンリソース・マネジメント」を確立する学校経営改革モデルを、定量分析による仮説検証を通じて実証的にデザインする。

キーワード：学校経営 (school management)、戦略的ヒューマンリソース・マネジメント (strategic human resource management)、ミッション・ビジョン (mission and vision)、目標設定・フィードバック (goal setting and feedback)

1 仮説の構築およびその論拠となる先行研究のレビュー

(1) デザインの基本コンセプト

学校組織が提供する「教育サービス品質」とは、教員の「仕事品質」そのものであり、教員が意欲や能力をどれだけ発揮するかに依存する。教員という人的資源こそが、学校組織の持続的競争優位の源泉となる戦略資源である。「教える品質」を向上させる学校経営改革とは、教員という人的資源の意欲や能力を最大に引き出す仕組みを確立することである。このコンセプトの論拠は Barney (1991) の Resourced-Based View (RBV) および McMahan 他 (1994) の Strategic Human Resource Management (SHRM) である。

Barney (1991) は、企業が内部に有する資源に注目し、そこに競争優位の源泉を見出す戦略論 Resource-Based View (RBV) を提唱した。企業内部の資源とは、企業ごとに異なり移転不可能であるということを前提としたうえで、(a)物質的資本資源、(b)人的資本資源、(c)組織的資本資源の3種類であるとした。そして、これらが持続的競争優位の源泉となるには4つの条件を満たす必要があるとした。つまり①価値を創造する資源でなければならない、②稀少な資源でなければならない、③模倣が不可能な資源でなければならない、④代替が不可能な資源でなければならない、という4つの必要条件である。

McMahan 他 (1994) は、Barney の4つの必要条件に照らして、人的資源 (HR)こそ企業の持続的競争優位の源泉であると主張し、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management: SHRM) の基礎を築いた。この戦略的ヒューマンリソー

ス・マネジメント (SHRM) は、従業員を「戦略的な資源」と捉え、その最大活用を図ることにより、企業業績の向上に貢献することを最重要視するものである。

(2) 仮説の構築

学校組織が提供する「教育サービス品質」を向上させるために、教員という人的資源の意欲や能力を最大に引き出す具体的モデルを仮説として構築する。仮説は2つの上位仮説と8つの作業仮説から成るが、概要は以下の①～③に示す通りである。

- ①教員という人的資源が戦略的経営資源であるという前提のもと、学校組織のミッション・ビジョンを設定し、それに沿って、教員個人に対する目標設定・フィードバック制度を導入・運用すれば、教員のあいだに組織の価値観を浸透させたり、有能・自己決定意識を喚起することが可能になる。
- ②価値観浸透や有能・自己決定意識喚起は、教員の内発的モチベーションを引き出す。
- ③教員の内発的モチベーションを引き出せば、学校組織は提供する教育サービス品質を向上させることができる。

これらの仮説構築の論拠は、Drucker (1974) の「マネジメント定義」、Pheffer (2000) の「価値観」、Collins (1994) の「ミッション・ビジョン」、Locke (1984) の「目標設定・フィードバック」、Deci (1975) の「内発的モチベーション」、Herzberg (1959) の「二要因説」、Kotter (1996) の「企業変革」の各理論である。

Drucker (1974) は、営利企業、非営利組織を問わず「マネジメントとは組織に成果を上げさせるもの」とであると定義している。成果を上げるマネジメントとは、「①事業の定義の明確化、②事業の定義をブレイクダウンした目標設定とそれに対するエネルギーと資源の集中、③その活動の成果を期待したものと比較測定」する連続的プロセスであるとした。そして「ヒトの強みを最大限発揮させ、投入資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造すること」がマネジメントの本質であるとしている。

Pheffer (2000) は、人的資源を活用するカギは組織の「価値観」としてしている。さらにその「価値観」が社員のあいだに浸透していることの必要性を強調する。「価値観」を組織に浸透させるためには、組織のあらゆる経営慣行を「価値観」と完全に整合させる必要性と、経営陣が「価値観」を堅持する必要性の両方を主張する。

Collins (1994) は「時代を超えて際立った存在であり続ける企業」の共通項は、①「基本理念」の存在、②「基本理念」の一貫性・浸透性、③「基本理念」を維持しながら進歩を促すことの3点であるとする。

Locke (1984) は目標設定理論において「明確で高い目標を設定すること」がヒトを動機づけることを論証している。また「仕事の進捗状況や最終結果をフィードバックすること」を目標設定と連動させることが、モチベーションの効果をさらに高めることも検証している。

Deci (1975) は、内発的動機づけ理論において、ヒトが「有能・自己決定」を感知するとき内発的に動機づけられるとしている。ヒトは「有能・自己決定」を感知できるような機会を自ら求めるし、「有能・自己決定」を感知するためにチャレンジを征服しようとする」と主張する。

Herzberg (1959) は二要因説において、賃金や様々な付加給付、作業条件、経営方針、上司や同僚、部下などとの人間関係などを衛生要因とした。これらの衛生要因は、それが

なければ不満であるが、たとえ満たされたとしても仕事への積極的な動機づけにはならない要因とした。一方、達成や承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長などを動機づけ要因とした。これらの動機づけ要因は、なくても不満ということはないが、もしあれば、職務満足の強力な決定要因となり、積極的に動機づけに影響を与える要因とした。

Kotter (1996) は、大規模な変革は企業内のほとんどの従業員が、短期的な自己犠牲をいとわず、変革に協力を惜しまないレベルに達しなければ、その成功はおぼつかないとした。つまり、企業変革が進まない原因は、企業内の従業員の抵抗や無気力、無関心であり、それは社内ばかり眼を向けている企業文化、変革を妨げる官僚主義、派閥的な政治的行動、信頼感の欠如、さらに人々が常に抱く不確実に対する恐れから来ると主張している。

本研究において、理論を基に構築した仮説のモデル図を、図1に示す。

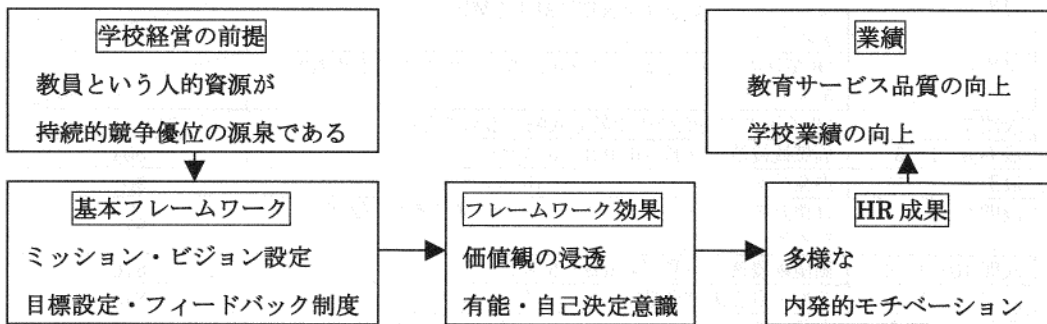


図1 仮説のモデル図

出所：筆者作成

2 調査の概要

(1) 質問紙調査の採用

理論から構築した仮説が実際の学校経営において、狙い通りの効果をもたらすのかどうかを定量分析によって検証するために、首都圏にある私立A高等学校の教員を対象として、「ミッション・ビジョン設定」および「目標設定・フィードバック制度導入運用」に対する行動や意識に関する質問紙調査を実施した。2007年8月21日に、役員と事務職員23名を除く、A高校の全教員138名に質問紙を配布し、同年9月7日に119名からデータを回収した。回収率は86.2%であった。

(2) 調査対象の概要

A高校は、1940年代に創立された私立校であり、生徒数は2,100名である。成績中位の公立高校の併願校であり、約90%の生徒が大学に進学し、残りの10%が専門学校進学および就職である。質実剛健な人間性育成を建学の精神として掲げているが、それが教員に浸透し教育に反映されているわけではなく、全国レベルの運動部が複数存在する以外は、これといった特徴はない。人的資源活用や教育サービス品質に関するマネジメント不在の従来型の学校組織であり、「ミッション・ビジョン」や「目標設定・フィードバック制度」および経営戦略・人事戦略は存在せず、教員のモラル低下や教育サービス品質の劣化が顕著である。

回答者119名の教員の平均年齢は41.03歳、新卒時採用と中途採用者の比率は、51.2%と48.8%、平均勤続年数は13.18年、男女比率は78.2%と21.8%である。職位は専任教諭、専任講師および非常勤講師の3種類であり、比率は55.1%、13.0%および31.9%である。

(3)調査項目および尺度

本質問紙調査の調査項目および尺度を、表1に示す。本質問紙調査において使用した尺度は、複数の理論と先行研究を参考に作成した。これらの尺度はCronbachの α 係数がいずれも.800を上回っており、測定のための十分な信頼性を確保できているものと判断できる。

表1 本質問紙調査の調査項目および尺度

| 設問番号 | 調査項目・尺度 | Cronbachの α 係数 |
|-----------|--|-----------------------|
| 設問1～設問4 | フェースシート(4項目) 性別・年齢・勤続年数・年間計画設定状況(5スケール) | |
| 設問5 | ミッション・ビジョン設定に対する賛同(1項目) 5スケール | |
| 設問6 | 16項目のミッション・ビジョンの方向性に対する共鳴度 5スケール | |
| 設問7 | 16項目の方向性の中で最も共鳴するものを選択 | |
| 設問8-1～6 | 価値観浸透①～⑥(6項目)5スケール | .854 |
| 設問8-7～11 | 内発的モチベーション①～⑤(5項目)5スケール | .901 |
| 設問9-1～2 | 目標設定・フィードバック・システム導入賛同(2項目) 5スケール | .913 |
| 設問10-1～4 | 価値観浸透⑦～⑩(4項目)5スケール | .870 |
| 設問11-1～3 | 有能・自己決定意識①～③(3項目)5スケール | .813 |
| 設問11-4～7 | 内発的モチベーション⑥～⑨(4項目)5スケール | .806 |
| 設問11-8～10 | 内発的モチベーション⑩～⑫(3項目)5スケール | .840 |
| 設問12-1～2 | 教育サービス品質①～②(2項目)5スケール | .869 |
| 設問12-3～9 | 業績①～⑦(7項目)5スケール | .883 |

出所：筆者作成

3 分析結果

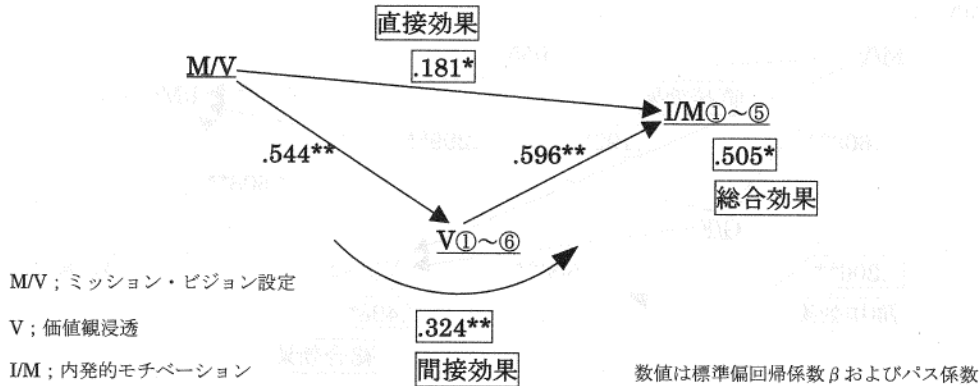
A高校に対する調査データに定量分析を施し、仮説を検証する。

(1)ミッション・ビジョン設定の効果－作業仮説Ⅰ-①およびⅠ-②の検証

作業仮説Ⅰ-① 学校組織は「ミッション・ビジョン」を設定することにより、教員に対し、組織の「価値観」を浸透させることができる。

作業仮説Ⅰ-② 学校組織は教員に対し、組織の「価値観」を浸透させることにより、教員の「内発的モチベーション」を引き出すことができる。

作業仮説Ⅰ-①および②に関するパス図を図2に示す。回帰分析およびパス解析によって、学校組織に「ミッション・ビジョン」を設定することにより、教員の「内発的モチベーション」を高めることができることが判明した。その総合効果のパス係数.505のうちの.324(64.2%)は「価値観浸透」を経由した間接効果によることを明らかにした。

図2 作業仮説I-①②に関するパス図 (** $p < .01$ * $p < .05$)

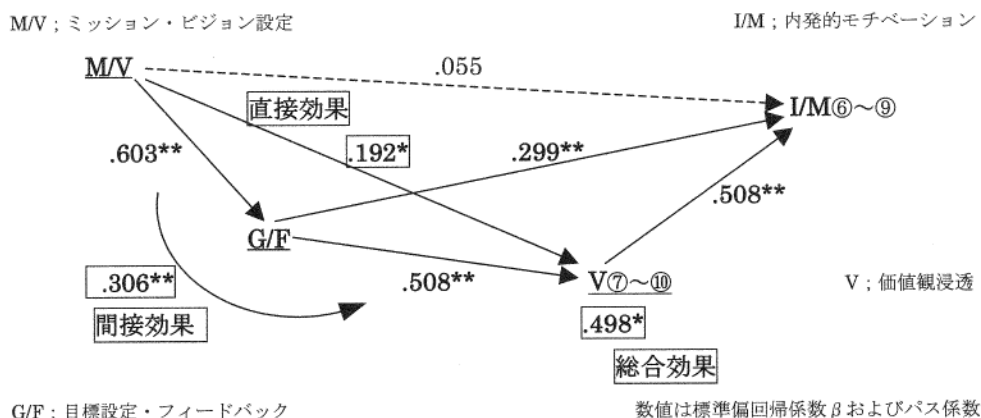
出所：筆者作成

以上の定量分析から、作業仮説I-①および作業仮説I-②は支持された。これらの仮説の検証を通じて明らかになったことは、教員の「内発的モチベーション」を最大限に引き出すためには、学校組織は「ミッション・ビジョン」を設定することが必須であること、そして組織の「価値観」を教員の間に浸透させる意図的な努力が必要であるということである。意図的な努力とは組織の「価値観」を正確に端的に表現する「ミッション・ビジョン」を設定すると同時に、あらゆる経営慣行を「価値観」と完全に整合させることである。

(2) 目標設定・フィードバック制度の効果－作業仮説II-①およびII-②の検証

- | | |
|----------|---|
| 作業仮説II-① | 学校組織は「ミッション・ビジョンの設定」に加えて、「目標設定・フィードバック・システム」を導入・運用することにより、教員に対し、組織の「価値観」をより一層浸透させることができる。 |
| 作業仮説II-② | 学校組織は教員に対し、組織の「価値観」を浸透させることにより、教員の「内発的モチベーション」を引き出すことができる。 |

作業仮説II-①に関するパス図を図3に示す。回帰分析およびパス解析によって、学校組織において「目標設定・フィードバック導入・運用」は、「ミッション・ビジョン設定」と「価値観浸透」を媒介することが検証された。「ミッション・ビジョン」によって示された「価値観」が教員の間に浸透する総合効果のパス係数.498のうちの.306(61.4%)は、「目標設定・フィードバック」という制度を介しての間接効果によるものであることが明らかになった。

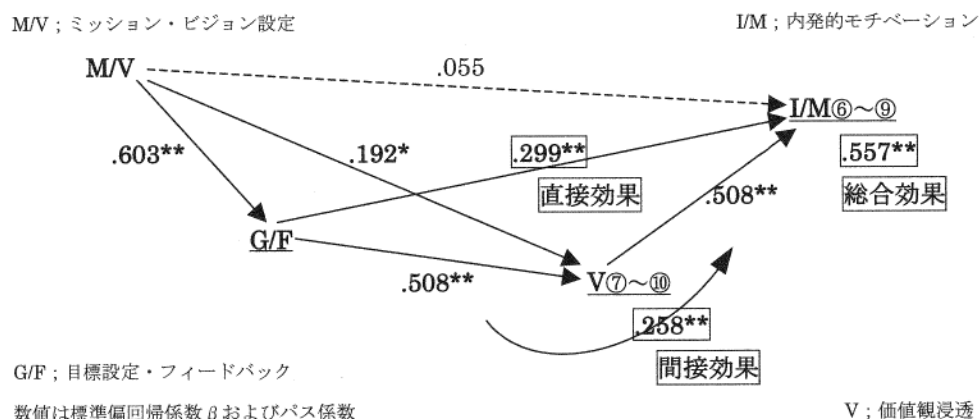
図3 作業仮説Ⅱ-①に関するパス図 (** $p<.01$ * $p<.05$)

出所：筆者作成

以上の定量分析から作業仮説Ⅱ-①は支持された。この仮説の検証を通じて判明したことは、学校組織において、教員に対する「価値観」の浸透には、「ミッション・ビジョン」を設定することに加え、「目標設定・フィードバック」の制度を導入・運用することが有効であるということである。組織の「ミッション・ビジョン」と完全に整合した「目標設定・フィードバック制度」は、「価値観」を一層浸透させる有用な経営慣行であり、効果的なコミュニケーション・ツールであることを明らかにした。

(3) 目標設定・フィードバック制度の2経路の内発的動機付け効果

次に「目標設定・フィードバック導入・運用」から「価値観浸透⑦～⑩」を経由して「内発的モチベーション⑥～⑨」に至る経路のパス図を図4に示す。回帰分析およびパス解析によると、「目標設定・フィードバック」制度が教員の「内発的モチベーション」を高める総合効果のパス係数.577のうち.299(53.7%)が「目標設定・フィードバック導入・運用」からの直接効果によるものであり、「価値観浸透」を経由する間接効果のパス係数は.258(46.3%)である。有意な間接効果が検出されたことから、作業仮説Ⅱ-②は支持された。

図4 作業仮説Ⅱ-②に関するパス図 (** $p<.01$ * $p<.05$)

出所：筆者作成

しかし「価値観浸透」を経由しない直接効果が.299 (53.7%)を占めるという分析結果から、学校組織において「目標設定・フィードバック」の導入・運用そのものが直接的に、教員の「内発的モチベーション」を高めるということも同時に明らかになった。教員の「内発的モチベーション」を引き出すためには、学校組織が「目標設定・フィードバック」の制度を導入・運用することは必須であるということを示した。

(4) ミッション・ビジョン設定と目標設定・フィードバック制度の両立の必要性

次に「ミッション・ビジョン設定」から「目標設定・フィードバック導入・運用」および「価値観浸透⑦～⑩」を経由して「内発的モチベーション⑥～⑨」に至る経路のパス図を図5に示す。

回帰分析とパス解析によると「ミッション・ビジョン設定」から「内発モチベーション」への直接効果は、有意な因果関係が検出されなかった。しかし、3つの経路の間接効果で、「ミッション・ビジョン設定」をすることにより、教員の「内発的モチベーション」を高める総合効果のパス係数は.434という高い値である。この総合効果のうち、「価値観浸透」を経由する効果は、間接効果①と③のパス係数の合計値.254であり、総合効果全体に占める割合は58.5%である。これらの分析結果は、作業仮説Ⅰ-①②の検証結果が正しいことを証明するものである。

また、総合効果のうち「目標設定・フィードバック導入・運用」を経由する効果は、間接効果②と③のパス係数の合計値.336であり、総合効果全体に占める割合は77.4%である。そのなかで、「目標設定・フィードバック」のみを経由する間接効果②とそれを経由したうえでさらに「価値観浸透」を経由する間接効果③の総合効果全体に占める割合は、それぞれ41.5% (パス係数.180) と35.9% (パス係数.156) である。この分析結果は、作業仮説Ⅱ-①②の検証結果および含意の正しさを証明するものである。

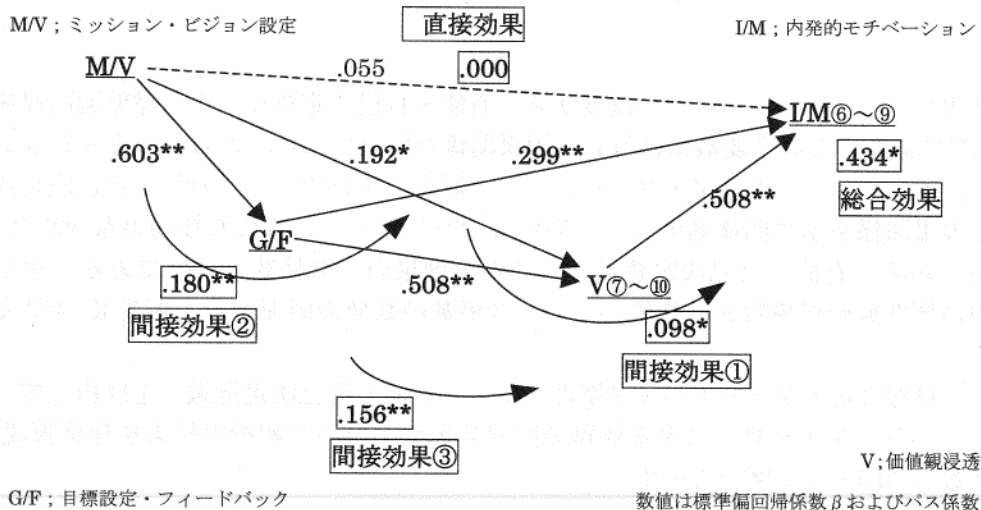


図5 作業仮説Ⅱ-①②に関するパス図 (** $p < .01$ * $p < .05$)

出所: 筆者作成

(5)有能・自己決定意識喚起の効果－作業仮説Ⅱ-④およびⅡ-⑤の検証

- 作業仮説Ⅱ-④ 学校組織は「目標設定・フィードバック・システム」を導入・運用することにより、教員の「有能・自己決定意識」を喚起することができる
- 作業仮説Ⅱ-⑤ 学校組織は教員の「有能・自己決定意識」を喚起することにより、教員の「内発的モチベーション」を引き出すことができる。

「ミッション・ビジョン設定」から「目標設定・フィードバック導入・運用」を経由して「有能・自己決定意識」に至る経路の回帰分析およびパス解析の結果を作業仮説Ⅱ-④に関わるパス図として図6に示す。

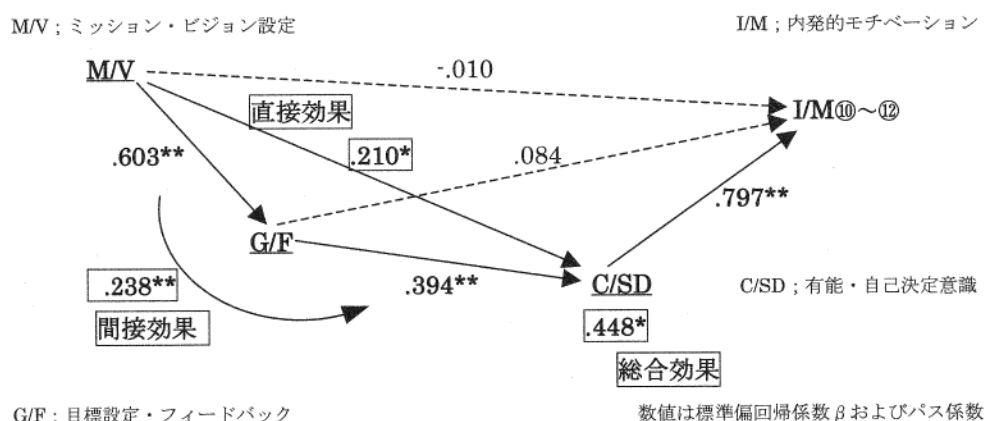
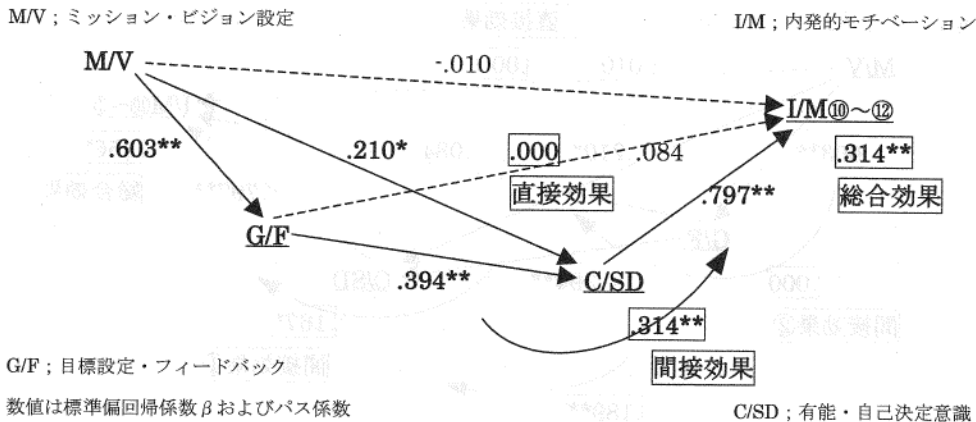


図6 作業仮説Ⅱ-④に関するパス図 (** $p < .01$ * $p < .05$)

出所：筆者作成

「目標設定・フィードバック」制度から「有能・自己決定意識」への標準偏回帰係数βは.394**であり、この2変数には有意な因果関係が検出された。さらに「ミッション・ビジョン設定」から「目標設定・フィードバック制度」を経由して「有能・自己決定意識」に至る因果関係を示す間接効果のパス係数は.238である。これに直接効果も含めた「M/V設定」から「有能・自己決定意識」への総合効果のパス係数は.448である。単なる2変数間の標準偏回帰係数βの数値とこのパス係数の数値の両面から、仮説Ⅱ-④は支持された。

次に「目標設定・フィードバック制度」から「有能・自己決定意識」を経由して「内発的モチベーション⑩～⑫」に至る経路の回帰分析およびパス解析の結果を作業仮説Ⅱ-⑤に関わるパス図として図7に示す。

図7 作業仮説Ⅱ-⑤に関するパス図1 (** $p < .01$ * $p < .05$)

出所:筆者作成

この分析結果から作業仮説Ⅱ-⑤を検証するのに有用な分析データは3つある。「有能・自己決定意識」から「内発的モチベーション⑩～⑫」への標準偏回帰係数 β が .797 という非常に強い因果関係が見られること、「目標設定・フィードバック制度」から「有能・自己決定意識」を経由して「内発的モチベーション⑩～⑫」に至る間接効果のパス係数が .314 であること、そして、「目標設定・フィードバック制度」から「内発的モチベーション⑩～⑫」への直接効果は有意な因果関係が検出されず、この種類の「内発的モチベーション」には、必ず「有能・自己決定意識」を経由してしか到達しないことである。

さらに「目標設定・フィードバック制度」の前提である「ミッション・ビジョン設定」からの影響を見るために、「ミッション・ビジョン設定」から「目標設定・フィードバック導入・運用」および「有能・自己決定意識」を経由して「内発的モチベーション⑩～⑫」に至る経路のパス図を図8に示す。

回帰分析とパス解析によると「ミッション・ビジョン設定」から「内発的モチベーション」への直接効果は、有意な因果関係が検出されなかった。間接効果②も「内発的モチベーション」には到達しない。したがって、「内発的モチベーション⑩～⑫」へは、必ず「有能・自己決定意識」を通らないと到達しないことが判明した。「ミッション・ビジョン」から「内発的モチベーション」へは「有能・自己決定意識」のみを経由する間接効果①がパス係数 .167 である。「目標設定・フィードバック」を通しての「有能・自己決定意識」を経由する間接効果③のパス係数が .189 であり、総合効果のパス係数は .356 である。この分析結果と前出の図7の3つの分析データから、作業仮説Ⅱ-⑤は支持された。

これらの仮説検証を通じての含意は、まず「目標設定・フィードバック制度」の具体的な面接手法を、教員が「有能・自己決定意識」を認知できるようなものに制度設計する必要があるということ、第二に、「ミッション・ビジョン」に示された「価値観」の浸透を徹底したうえで、「価値観」に整合さえしていれば、積極的に権限委譲することである。

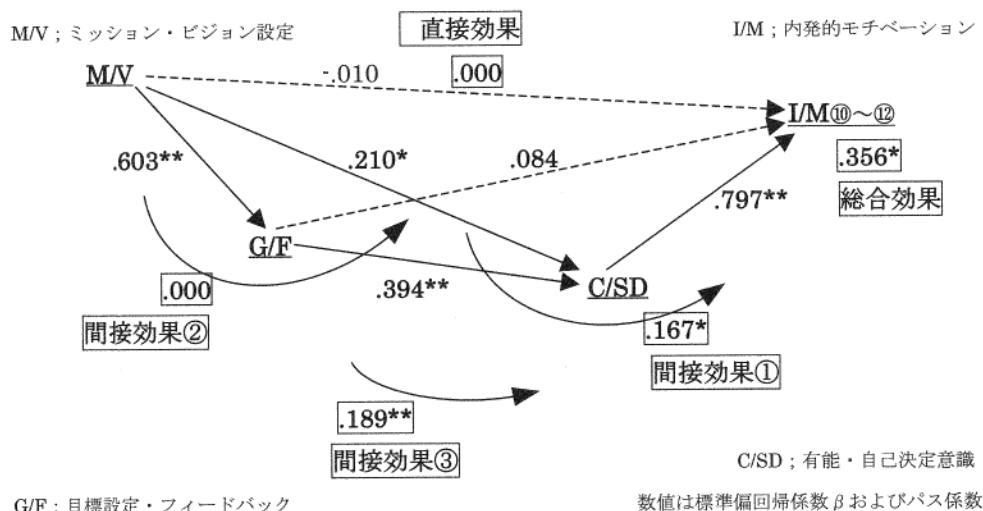


図 8 作業仮説Ⅱ-⑤に関するパス図 2 (** $p < .01$ * $p < .05$)

出所：筆者作成

(6)内発的モチベーションとサービス品質・業績の因果関係－作業仮説Ⅰ-③&Ⅱ-③の検証

作業仮説Ⅰ-③&Ⅱ-③

学校組織は、教員の「内発的モチベーション」を引き出すことにより、その「教育サービスの品質」および「業績」を向上させることができる。

ここまでの6つの作業仮説の検証を通じて、「ミッション・ビジョン設定」という独立変数が、いくつかの変数を介して、3種類の「内発的モチベーション」を高めるという因果関係を検出した。3種類とは、第1が「ミッション・ビジョン設定」によって高まる「内発的モチベーション①～⑤」、第2は「目標設定・フィードバック制度」によって引き出される「内発的モチベーション⑥～⑨」、第3は教員が「有能・自己決定意識」を認知した場合に高まる「内発的モチベーション⑩～⑫」である。作業仮説Ⅰ-③およびⅡ-③の検証とは、これらの3種類の「内発的モチベーション」が教員のなかで高まると学校組織の「教育サービスの品質」や「業績」が向上するかどうかを検証することである。

表2 「サービス品質および業績」の因子分析結果（オブリミン回転後の因子パターン行列）

| | 因子 | |
|-------------------|-------|-------|
| | 1 | 2 |
| サービス品質①サービス品質向上 | .942 | -.247 |
| 業績④学生の人間的成長の達成 | .801 | .025 |
| サービス品質②創意工夫・改善 | .800 | -.101 |
| 業績⑤進学・就職実績の向上 | .731 | .287 |
| 業績③学生の学力向上 | .700 | .267 |
| 業績①学生による授業評価の向上 | .672 | .181 |
| 業績⑥スポーツ・文化活動実績の向上 | .486 | .403 |
| 業績⑦学校価値・評判の向上 | .153 | .754 |
| 業績②保護者満足度の向上 | -.047 | .601 |

因子間相関； .415 因子抽出法：主因子法 回転法：Kaiser の正規化を伴うオブリミン法

出所：筆者作成

まず、学校組織の「教育サービスの品質」および「業績」の合計9変数を因子分析により、類型化し集約する。表2に学校組織の「サービス品質と業績」の因子分析結果を示す。因子抽出は主因子法を使用する。回転は斜交回転である直接オブリミン法を採用する。

カイザー基準と累積寄与率およびスクリープロットから判断して、因子数を2とし、第1因子を「教育サービス・パフォーマンス」因子、第2因子を「学校レピュテーション」因子とする。ただし、「教育サービス・パフォーマンス」が高まれば、「学校レピュテーション」は当然上がると考えられる。両因子は相互に関連し、絡み合っていることは因子間相関係数が .415であることから明確である。

「教育サービス・パフォーマンス」因子尺度の信頼性は、Cronbach の α 係数 .987から判断して、非常に高い。一方、「学校レピュテーション」因子尺度の α 係数が .677であり、内的整合性の基準となる .700を若干下回る。しかし、尺度を再検討すべき基準である

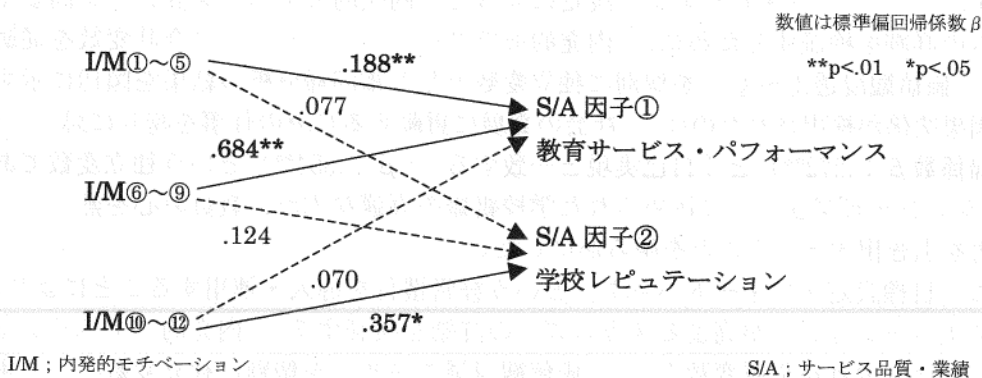


図9 3種類の内発的モチベーションから2種類の業績因子への重回帰分析

出所：筆者作成

.500を大きく上回っているため、信頼性を有していると判断する。

次に、これらの「教育サービス・パフォーマンス」因子と「学校レピュテーション」因子を従属変数として、3種類の「内発的モチベーション」を独立変数とした重回帰分析をそれぞれ行い、その結果を図9に示す。

重回帰分析により、「ミッション・ビジョン」を設定し、「価値観」を浸透させることによって高められた「内発的モチベーション (I/M①～⑤)」は、「教育サービス・パフォーマンス」を高めること、「目標設定・フィードバック」を通じて「価値観」より一層浸透させることによって高められた「内発的モチベーション (I/M⑥～⑨)」は「教育サービス・パフォーマンス」向上に非常に効果があること、教員が「有能・自己決定意識」を感じることによって高められた内発的モチベーション (I/M⑩～⑫) は「学校レピュテーション」つまり学校価値や評判を高めることが判明した。以上の検証により、作業仮説Ⅰ-③およびⅡ-③が支持されるとともに、「内発的モチベーション」の種類によって、向上する学校組織の「業績」の種類が異なることを明らかにした。

(7)基本フレームワークの効果－上位仮説ⅠおよびⅡの検証

- | | |
|-----|---|
| 仮説Ⅰ | 学校組織は「ミッション・ビジョン」を設定することにより、その「教育サービスの品質」および「業績」を向上させることができる。 |
| 仮説Ⅱ | 学校組織は「目標設定・フィードバック・システム」を導入・運用することにより、その「教育サービスの品質」および「業績」を向上させることができる。 |

ここまでの分析を通じ、合計8つの作業仮説がすべて支持された。このことにより、上位仮説である仮説Ⅰおよび仮説Ⅱは支持された。つまり、「ミッション・ビジョン」を設定することおよび「目標設定・フィードバック」の制度を導入・運用することが、人的資源の意欲や能力を最大に引き出し、学校組織の「サービス品質」や「業績」を高める学校経営改革の基本フレームワークであることを検証することができた。

(8)3種類の「内発的モチベーション」の詳細議論

3種類の「内発的モチベーション」それぞれが高まるメカニズムの詳細を探る。

まず、「ミッション・ビジョン」設定によって「内発的モチベーション」が高まるメカニズムの詳細を検証するために、「内発的モチベーション①～⑤」の合計変数を従属変数とし、「価値観浸透①～⑥」を個別に独立変数とした重回帰分析の結果を図10に示す。有意な因果関係が検出されたのは、「社会の発展に貢献する自分の仕事を誇りに思う」(標準偏回帰係数 β ; .272**)と「自己実現と一致する」(β ; .354**)という独立変数である。「ミッション・ビジョン」に込められた学校組織の高邁な志が、教員の心を熱くし、意欲や能力を引き出すということを明らかにした。

次に「目標設定・フィードバック」という経営慣行を導入・運用することにより、「内発的モチベーション」が高まるメカニズムの詳細を検証する。「内発的モチベーション⑥～⑨」の合計変数を従属変数とし、「価値観浸透⑦～⑩」を個別に独立変数として重回帰分析を行った分析結果を図11に示す。

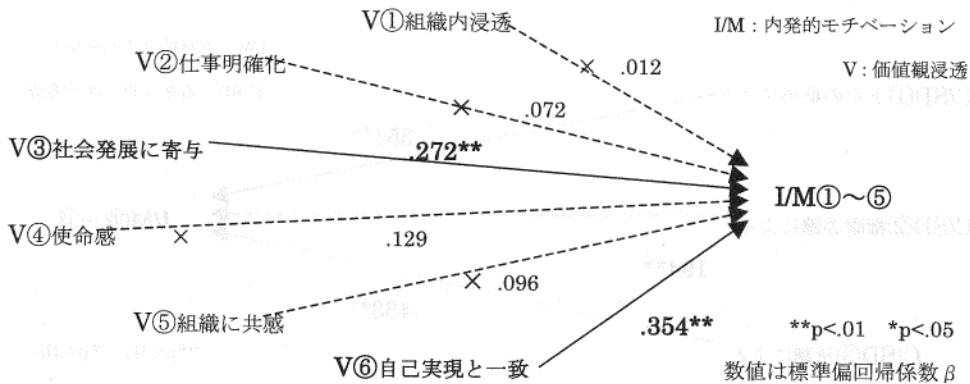


図10 価値観浸透①～⑥から内発的モチベーション①～⑤への重回帰分析図

出所：筆者作成

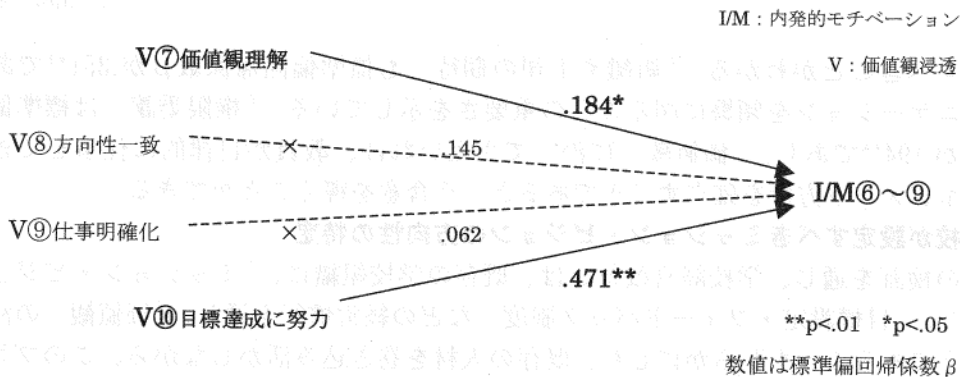


図11 価値観浸透⑦～⑩から内発的モチベーション⑥～⑨への重回帰分析図

出所：筆者作成

有意な因果関係を示したのは「目標設定・フィードバック制度」により「価値観をより一層理解できるようになる」(標準偏回帰係数 β ; .184*)と「目標達成に向けて最大限の努力をする」(β ; .471**)という独立変数である。

「目標設定・フィードバック」という経営慣行が、組織の「価値観」をより一層浸透させるコミュニケーション・ツールになり得るということ、そして「目標を設定すること」や「結果をフィードバックすること」そのものによって、教員が「目標達成に向けて努力しなければ」と「内発的に動機づけられる」ということが再度検証できた。

教員が「有能・自己決定意識」を認知することによって「内発的モチベーション」が高まるメカニズムの詳細を検証する。「内発的モチベーション⑩～⑫」の合計変数を従属変数とし、「有能・自己決定意識①～③」それぞれを個別に独立変数として重回帰分析を行った分析結果を図12に示す。

すべての「有能・自己決定意識」独立変数から「内発的モチベーション」への有意な因果関係が検出された。「承認されることによる有能感」が標準偏回帰係数 β .433**で最も強く、「目標設定・フィードバック制度」を「承認」を与えることを主眼にするように制

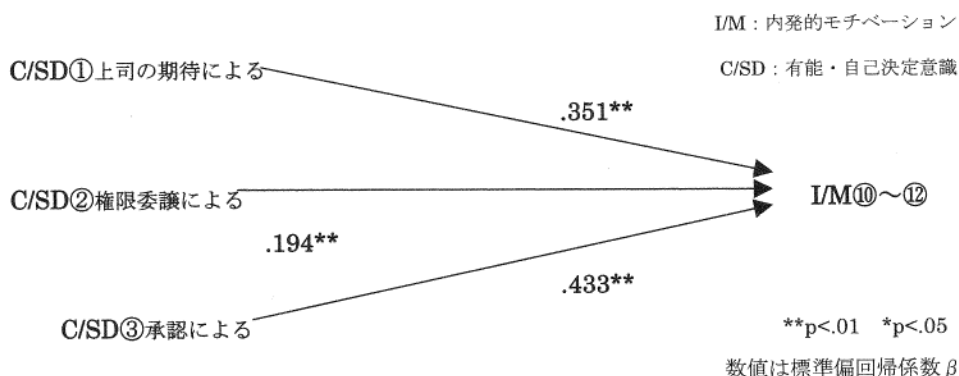


図12 有能・自己決定意識から内発的モチベーション⑩～⑫への重回帰分析図

出所：筆者作成

度設計すべきことがわかる。「組織や上司の期待」も標準偏回帰係数 β が.351**であり、コミュニケーションを頻繁に図ることの重要性を示している。「権限委譲」は標準偏回帰係数 β が.194**であり、「価値観」に沿ってさえいれば、教員が自律的に仕事をできるようなマネジメント方針を確立すべきであるという含意を導くことができる。

(9)A 高校が設定すべきミッション・ビジョンの方向性の特定

仮説の検証を通じ、学校経営改革とは、既存の学校組織に、「ミッション・ビジョン」を設定し、「目標設定・フィードバック制度」などの経営慣行を通じ、「価値観」の浸透を図ることであることを明らかにした。既存の人材を巻き込み活かしながら、このプロセスを迅速にかつ効果的に行うには、当該学校組織の教員が潜在的に共鳴する「ミッション・ビジョン」を設定する必要がある。私立A高校の既存の教員が潜在的に賛同する、受け入れられやすい「ミッション・ビジョン」の方向性を探る。

「ミッション・ビジョン」の16の方向性のそれぞれに対する共鳴度を5段階で尋ねたデータに因子分析を施し、A高校における受け入れられやすい「ミッション・ビジョン」の方向性を類型化する。因子抽出は主因子法を、回転は斜交回転である直接オブリミン法を採用する。なお、度数が0であった項目は除外し、14の方向性を因子分析にかける。

表3 「ミッション・ビジョンの方向性」の因子分析結果（オブリミン回転後の因子パターン行列）

| | 因子 | | |
|--------------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 豊かな心の醸成重視 | .902 | .051 | -.076 |
| 人格形成重視 | .877 | -.140 | .122 |
| しつけ教育重視 | .411 | .143 | .212 |
| 社会に有為な人材育成 | .385 | .259 | .122 |
| 総合力・文武両立教育重視 | .282 | .079 | .252 |
| エリート養成 | -.021 | .651 | -.075 |
| 専門家養成 | -.074 | .615 | .077 |
| 国際人養成 | .275 | .572 | -.073 |
| 進学・教科指導重視 | -.064 | .456 | .321 |
| 一般教養教育重視 | .310 | .334 | .238 |
| 学生第一主義 | .247 | .329 | .006 |
| スポーツ指導重視 | -.007 | -.078 | .850 |
| 文化活動指導重視 | -.011 | .179 | .687 |
| 建学精神または発展型 | .216 | -.063 | .437 |

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うオブリミン法

出所: 筆者作成

表4 因子相関行列

| 因子 | 1 | 2 | 3 |
|----|-------|-------|-------|
| 1 | 1.000 | | |
| 2 | .418 | 1.000 | |
| 3 | .507 | .392 | 1.000 |

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うオブリミン法

出所: 筆者作成

因子負荷量を表3、因子間相関を表4に示す。カイザー基準と累積寄与率およびスクリープロットから判断して、因子数を3、第1因子を「総合的人間力育成志向」因子、第2因子を「エリート養成・進学校志向」因子、第3因子を「部活動指導重視志向」因子とする。

この3因子それぞれに含まれる方向性に対し、最も共鳴できると選択した教員数の割合を求めると以下ようになる。

| | |
|-----------------------------|-------|
| M/V 方向性 第1因子：「総合的人間力育成志向」 | 71.5% |
| M/V 方向性 第2因子：「エリート養成・進学校志向」 | 13.7% |
| M/V 方向性 第3因子：「部活動指導重視志向」 | 14.7% |

以上の分析から、A高校における経営改革において「ミッション・ビジョン」を設定する際、第1因子の「総合的人間力育成志向」の方向性のミッション・ビジョンを打ち出すことが、既存の人材を巻き込み活かしながら、迅速かつ効果的に「価値観」を浸透させるのに適しているといえる。ただし、3つの因子間にはそれぞれ相関関係が存在することから第2因子および第3因子にも注意を要する。

(10)働きかける層の議論

経営改革を成功裡に断行するためには、既存の人材を巻き込み活かしながら、改革プロセスを迅速にかつ効果的に推進する必要がある。本節では、A高校において改革の段階ごとに潜在的に協力的な教員層を探る。改革段階別に働きかけるべき協力的な層を特定することにより、改革のプロセスを迅速かつ効果的に軌道に乗せることが可能になる。

A高校の教員に対する調査において、独自に年間計画を設定して仕事をしている者を「仕事熱心者」と判断できる。また、ミッション・ビジョン設定に積極的に賛同する者を「経営改革待望者」と判断できる。5スケールの「年間計画設定変数」および「ミッション・ビジョン設定に対する賛同変数」から作ったダミー変数「仕事熱心者」と「不熱心者」の間、そして「経営改革待望者」と「現状容認者」の間に、前出の3つの「ミッション・ビジョン」の方向性因子に対する共鳴度の平均値の差のt検定を行った。その結果、「年間計画設定者」と「無計画者」の間には「ミッション・ビジョン」のいずれの方向性に対しても、共鳴度の平均値に有意な差は見られない。一方、「経営改革待望者」と「現状容認者」の間においては、すべての方向性に対する共鳴度の平均値に有意な差が検出された。ミッション・ビジョン方向性因子①に対する共鳴度の平均値の差は自由度49.650で、t値は4.190、1%水準で有意である。同様に方向性因子②に対する共鳴度の差は $t(108)=3.912$ 、 $p<.01$ であり、方向性因子③に対する共鳴度の差は $t(108)=2.109$ 、 $p<.05$ である。「経営改革待望者」の方が「現状容認者」よりも、「ミッション・ビジョン」のいずれの方向性に対しても、共鳴度が明らかに高いことがわかる。

同様に「ミッション・ビジョン設定」や「目標設定・フィードバック制度の導入」などの改革策導入への賛同度に関し、「仕事熱心者」と「不熱心者」の間、また「経営改革待望者」と「現状容認者」の間の平均値の差のt検定を行った。その結果、「仕事熱心者」と「不熱心者」の間には、「目標設定システム導入」の1項目のみへの賛同度の平均値に有意な差、 $t(117)=2.089$ 、 $p<.05$ が検出されたのを除いて、改革策への賛同度の平均値には有意な差は見られない。一方、「経営改革待望者」と「現状容認者」の間のいずれの改革策への賛同度の平均値にも、有意な差が検出された。「目標設定導入」に対する賛同度の平均値の差は $t(117)=7.344$ 、 $p<.01$ であり、「フィードバック導入」に対する賛同度の平均値の差は $t(117)=6.096$ 、 $p<.01$ である。ここまでの分析により、「経営改革待望者」層は、改革策の新規導入に関して、他層と比較して、明らかに賛同度が高いことが明らかになった。

次に「価値観」の浸透度や「内発的モチベーション」の高揚度に関して、「仕事熱心者」と「不熱心者」の間、また「経営改革待望者」と「現状容認者」の間のそれらの平均値の差のt検定を行った。その結果、「仕事熱心者」と「不熱心者」の間に、「価値観」浸透度や「内発的モチベーション」の高揚度に関しては、「価値観浸透⑦～⑩」の1項目以外のすべての項目において、平均値に有意な差が検出された。「価値観①～⑥」の浸透度、「有能・自己決定意識」の認知度、および「内発的モチベーション①～⑤」、「同⑥～⑨」、「同⑩～⑫」の高揚度の平均値の差は、順に $t(109)=2.772$ 、 $p<.01$ 、 $t(106)=2.866$ 、 $p<.01$ 、および $t(117)=2.806$ 、 $p<.01$ 、 $t(106)=2.438$ 、 $p<.05$ 、 $t(117)=3.496$ 、 $p<.01$ である。

一方、「経営改革待望者」と「現状容認者」の間にも、これらのいずれの項目についても、平均値に有意な差が検出された。「価値観①～⑥」、「同⑦～⑩」の浸透度、「有能・自己決定意識」の認知度、および「内発的モチベーション①～⑤」、「同⑥～⑨」、「同⑩～⑫」の高揚度の平均値の差は、順に $t(109)=5.571$ 、 $p<.01$ 、 $t(105)=4.968$ 、 $p<.01$ 、 $t(106)=5.303$ 、 $p<.01$ 、および $t(117)=4.281$ 、 $p<.01$ 、 $t(106)=5.237$ 、 $p<.01$ 、 $t(117)=4.363$ 、 $p<.01$ である。

すなわち、「仕事熱心者」層は「不熱心者」層に比べて、また「経営改革待望者」層は「現状容認者」層と比較して、明らかに「価値観浸透」や「有能・自己決定意識認知」をさせやすいし、「内発的モチベーション」を引き出しやすいことを検証することができた。

以上の分析により、A高校においては「ミッション・ビジョン設定」や「目標設定・フィードバック制度導入」など改革策を新規導入する学校経営改革の初期段階においては、「経営改革待望者」に働きかけ、協力を取りつけることが改革を迅速にかつ効果的に推進することを可能にすると予測できる。

一方、改革策導入が完了した後の改革中期段階においては、「経営改革待望者」のみならず、「仕事熱心者」にも働きかければ、「価値観浸透」、「有能・自己決定意識認知」、「内発的モチベーション高揚」が、迅速かつ効果的に進められることを検証することができた。

(1) 経営改革中期段階で90%以上の教員を改革に巻き込むことが可能

「仕事熱心者」や「経営改革待望者」の判断指標となった「年間計画設定変数」と「ミッション・ビジョン設定に対する賛同変数」の間に有意な相関関係は存在しない。またt検定の結果は、「仕事熱心者」の「ミッション・ビジョン設定の賛同度」の平均値と「不熱心者」のそれとの間に有意な差がないということを示していた。つまり両層の共通部分はあるものの「仕事熱心者」と「経営改革待望者」が別物であることがわかる。表5に「ミッ

表5 「M/V 設定賛同・反対」と「年間計画設定者・無計画者」のクロス集計

| | | | 年間計画設定 | | 合計 |
|-----------|------|------|--------|---------|--------|
| | | | 年間計画なし | 年間計画設定者 | |
| MV賛同ダミー変数 | MV反対 | 度数 | 11 | 26 | 37 |
| | | 総和の% | 9.2% | 21.8% | 31.1% |
| | MV賛同 | 度数 | 15 | 67 | 82 |
| | | 総和の% | 12.6% | 56.3% | 68.9% |
| 合計 | | 度数 | 26 | 93 | 119 |
| | | 総和の% | 21.8% | 78.2% | 100.0% |

出所：筆者作成

ション・ビジョン設定賛同・反対」と「年間計画設定者・無計画者」のクロス集計表を示す。

t 検定で検証した、改革段階ごとに働きかける対象を選ぶことによって経営改革を迅速かつ効果的に進める戦略に従えば、まず経営改革初期段階では、「ミッション・ビジョン設定賛同者」つまり「経営改革待望者」82名（質問紙調査回収者のうちの68.9%）に働きかける。そのことにより改革策導入が迅速かつ効果的に完了する。改革中期に至った段階で、共通部分を除いた「年間計画設定者」26名（質問紙調査回収者のうちの21.8%）に働きかけ、改革に巻き込むことで、「価値観浸透」や「内発的モチベーション高揚」を迅速かつ効果的に図ることが可能になる。この結果、改革中期段階までに合計108名（質問紙調査回収者のうちの90.8%）の教員を学校経営改革に対し意欲的に取り組むよう巻き込むことができる計算となり、学校経営改革を成功裡に推進することが可能になると予測することができる。

4 結論と提言

本研究において、定量分析による仮説検証を通じて、実証的にデザインした学校経営改革モデルの概要を、本論文の結論として、私立A高校に提言する。

①学校組織は従来のマネジメント不在を脱却し、教員という人的資源を持続的競争優位を生み出す戦略的経営資源と捉え、その最大活用を図ることによって「教育サービス品質」を向上させる戦略的ヒューマンリソース・マネジメントを確立することが必須である。

②そのために、学校組織のミッション・ビジョンを設定することが必須である。ミッション・ビジョンは、組織の価値観を組織内に浸透させる。価値観の浸透は、教員の内発的モチベーションを大きく引き出すことができる。価値観を浸透させるためには、あらゆる経営慣行を価値観と完全に整合させる必要がある。

③教員個人に対する目標設定・フィードバック制度を導入する必要がある。これは価値観を浸透させるための有効なコミュニケーション・ツールであると同時に、そのものが内発的動機付けツールでもある。ただし、「目標設定・フィードバック制度」がこの2つの効果を発揮するためには、その運用が、あくまでも「ミッション・ビジョン」に示された「価値観」に完全に整合していることが必要条件である。

④目標設定・フィードバック制度は、有能・自己決定意識を教員が認知することができるようなものに制度設計する必要がある。また、価値観の整合性確保と権限委譲の両立を図るマネジメント方針を打ち立てることが必須である。

⑤より多くの既存教員の意欲や能力を最大に引き出すために、内発的モチベーションの多様性を理解する必要がある。価値観に含まれる目的意識や目標設定そのものによって引き出される内発的モチベーションは「教育サービス・パフォーマンス」の向上に効果がある。有能・自己決定意識を喚起するのは承認や期待、権限委譲である。これらによって内発的に動機付けられた教員は、「学校レピュテーション」の向上に貢献する。

⑥調査対象のA高校が既存の人材をできるだけ多く巻き込み活かしながら、迅速かつ効果的に学校経営改革を成功させるためには、「大学進学指導」と「部活動指導」を大切にしながら「総合的人間力育成志向」の方向性を有するミッション・ビジョンを設定することが適している。

⑦調査対象のA高校に関して、経営改革の初期段階においては、同校の「経営改革待望者層」に働きかけることにより、ミッション・ビジョンの設定や目標設定・フィードバック制度の新規導入を迅速かつスムーズに完了させることができる。改革策の導入完了後の改革中期段階では、新たに「仕事熱心者層」を改革推進に巻き込むことにより、価値観浸透や内発的モチベーション高揚を効果的に図ることが可能となる。このプロセスは、標本上の計算では、改革中期段階までに90.8%の教員を改革に巻き込むことができ、学校経営改革を成功裡に推進することが可能になると予測することができる。

5 成果と意義

教育改革は、わが国における危急の課題であるにもかかわらず、文部科学省は相変わらず学習指導要領の改訂という「教える分量」の変更一辺倒であり、有効な改革策を持たない。一方、個別の学校組織も施設整備およびカリキュラム変更や学生募集対策といった単なる表面的なハードウェアを変更することを学校経営と位置付けるだけで、真のマネジメントを確立できずにいる。

これに対し、本研究「学校経営改革デザイン研究」は、教員という人的資源を最大活用することによって「教育サービス品質」を向上させる学校経営改革モデルを、定量分析による仮説検証を通じて実証的にデザインし、提示した。このことが本研究の成果である。

教員という人的資源の価値を最大限に引き出す戦略的ヒューマンリソース・マネジメントを確立する学校経営改革モデルを、様々な個別の学校組織に適用することが、我が国における真の教育改革を実現するためのベスト・ソリューションであると筆者は確信する。

【参考文献】

- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Collins, J. C. (1994) *Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリーカンパニー』日経BP社)
- Collis, D. J. (1998) *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之訳 (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済)
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ』誠信書房)
- Drucker, P. F. (1974) *Management : tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row. (上田惇生訳 (2001) 『マネジメント-基本と原則-エッセンシャル版』ダイヤモンド社)
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経BP社)
- Locke, E. A. (1984) *Goal Setting : a motivational technique that works*, Prentice Hall.
- McMahan, G. C., Wright, P. M. and McWilliams, A. (1994) "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No.2, pp. 302-326.
- Pfeffer, J. (2000) *Hidden Value*, Harvard Business School Press. (廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値』翔泳社)
- Wonnacott, T. H. and Wonnacott, R. J. (1990) *Introductory Statistics*, John Wiley & Sons.